
APORTES y Transferencias



Año 11

Volumen 2

2007

Mar del Plata

Centro de Investigaciones Turísticas
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

Centro de Documentación

Instituto de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS. APUNTES METODOLÓGICOS.

Prof. Genoveva Millán Vázquez de la Torre

Prof. Tomas J. López - Guzman Guzman

Prof. Sandra María Sánchez Cañizares

Universidad de Córdoba - ETEA - España

gmillan@etea.com

Resumen

El análisis de la satisfacción laboral en un sector como el hotelero, caracterizado por el trato directo con el cliente, supone un elemento esencial en la gestión de recursos humanos debido a su incidencia en la calidad del servicio ofrecido. En este artículo se presenta unos apuntes metodológicos para el estudio de este constructo en la actividad hotelera, junto con un análisis empírico efectuado en la región de Andalucía (España), donde se diseña un modelo logit en el que se analizan las variables socioeconómicas que influyen en la probabilidad de que los empleados estén satisfechos con su puesto de trabajo. Se presentan algunos resultados del Proyecto de Investigación “La satisfacción laboral como factor de calidad en las empresas hoteleras de Andalucía”, financiado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía (España).

Palabras clave

Satisfacción laboral - Sector hotelero - Metodología - Modelo logit - Andalucía

JOB SATISFACTION IN HOTELS. METHODOLOGICAL NOTES.

Genoveva Millán Vázquez de la Torre

Tomás J. López-Guzmán Guzmán

Sandra María Sánchez Cañizares

Universidad de Córdoba - ETEA - España

Abstract

The analysis of the labour satisfaction in a sector as the hotel, characterized by the direct treatment with the client, supposes an essential element in the administration of human resources due to its incidence in the quality of the service. In this paper it is presented some methodological notes for the study of this construct in the hotel companies, together with an empiric analysis made in the region of Andalusia (Spain), where a logit model is designed in the one that is analyzed the socioeconomic variables that influence in the probability that the employees are satisfied with its workstation.

Key words

Job satisfaction - Hotels - Metodology - Logit Model - Andalusia

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS. APUNTES METODOLÓGICOS.

Introducción

El éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés. Por ello, el análisis de la satisfacción laboral en las empresas debe de realizarse por las siguientes razones (Ulmer, 1987 y Hopkins, 1983):

1. La humanización del trabajo que potencialmente puede presentar una información que contribuye a la satisfacción de los empleados.
2. La detección de una relación entre este constructo y la productividad de la empresa.
3. El incremento de la base de conocimiento teórico al respecto.

El sector servicios se caracteriza por un contacto intensivo con los clientes. Por tanto, su satisfacción constituye un componente de esencial importancia en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. En esta misma dirección, autores como Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Ello implica que los directivos de establecimientos hoteleros desean encontrar a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los empleados de las empresas que desean ofrecer una alta calidad de servicio se encuentran más motivados y tienen mayores aspiraciones de promocionar en su carrera laboral, estando más orientados a su tarea y presentando un mayor grado de compromiso con la organización. No obstante, mientras que los estudios sobre el grado de satisfacción de los clientes de hotel con el servicio son amplios, sólo algunas investigaciones se centran en la influencia de la satisfacción de los empleados sobre dicha variable.

En tanto la calidad del servicio ofrecido recae por completo en la impresión que los clientes obtengan del personal que lo presta (Zeithamal y Bitner, 2000), numerosos autores consideran que la satisfacción laboral de los empleados debe constituirse en un pilar básico de los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente (George, 1990). La evaluación afectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de su satisfacción o insatisfacción laboral. En la actividad hotelera este aspecto es fundamental ya que

reafirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente.

Los directivos que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo están en disposición de diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio, acomodándose a los deseos y aspiraciones del personal. Y es que el esfuerzo que un empleado dedica a cumplir los objetivos de la compañía hotelera en que trabaja dependerá de si cree firmemente que este esfuerzo contribuirá a la satisfacción de sus propios deseos.

Los trabajadores pondrán más empeño en desarrollar un servicio de calidad en tanto la organización recompense en alguna medida ese tipo de comportamiento. Si en un hotel se ofrecen incentivos que los trabajadores no contemplan entre sus necesidades, el coste será superior al beneficio que se obtendrá de dichas recompensas. De ahí radica la importancia de poseer un amplio conocimiento sobre los factores de satisfacción y motivación de la fuerza laboral de una compañía, máxime cuando se trata de organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de los establecimientos hoteleros.

En este artículo presentamos un análisis de la satisfacción laboral en la actividad hotelera. Así, y tras esta introducción, en el apartado segundo hacemos una somera revisión de la literatura existente en este campo; en el apartado tercero presentamos una metodología para analizar el grado de satisfacción de los empleados en las empresas hoteleras y, finalmente, en el apartado cuarto presentamos los resultados de un modelo logístico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores realizado en los hoteles de la región de Andalucía (España).

Satisfacción laboral y actividad hotelera

Pese a que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición e incluso algunos teóricos consideran que este concepto está libre de teoría o que, incluso, no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo (Seashore, 1974). La satisfacción laboral se ha considerado desde una gran variedad de ópticas y disciplinas, y ha sido definida en numerosos estudios. Hoppock (1935) ofrece la primera definición publicada del término, considerándolo como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”.

A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donelly (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera, aunque, básicamente, es un concepto similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

* Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo. Así, por ejemplo, Robbins (1994) considera que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.

* Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. De este modo, autores como Mumford (1976), Holland (1985) o Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece.

En cuanto a los estudios empíricos, el análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral se ha convertido en un área de interés social entre los investigadores. La premisa que subyace en esta atención es la de que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen en la organización. Rahman y Zanzi (1995) descubrieron que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las industrias, de ahí la necesidad de centrarse en los trabajos que prestan especial atención al sector hotelero para alcanzar conclusiones relevantes.

A continuación, mostramos de forma resumida las principales variables relacionadas tanto con el individuo (Cuadro-resumen 1) como con el puesto y la organización (Cuadro-resumen 2) y los resultados de diferentes estudios.

VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO			
VARIABLE	AUTORES	ESTUDIO	RESULTADO
Género	Shinnar (1998) Frye (2001) Jabulani (2001)	EEUU 200 empleados casino-hotel Jamaica (160 hoteles 5 estrellas) Jamaica hoteles de 5 estrellas	Inexistencia de relación entre género y satisfacción laboral
	Sarker <i>et al.</i> (2003) Frye (2001)	Hoteles de Tailandia Jamaica (160 hoteles 5 estrellas)	Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes)
Estado civil	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hoteles de Hong Kong	Intereses diferentes según estado civil
Nivel educativo	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hoteles de Hong Kong	Satisfacción disminuye con el nivel educativo
	Kokko y Guerrier (1994)	Industria hotelera de Finlandia	Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos

Cuadro-resumen 1. Relación entre satisfacción laboral y variables sociodemográficas

VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO Y LA ORGANIZACIÓN			
VARIABLE	AUTORES	ESTUDIO	RESULTADO
Salario	Charles y Marshall (1992) Simons y Enz (1995) Lam <i>et al.</i> (2001)	7 hoteles Caribe 12 hoteles EE.UU. y Canadá Hoteles de Hong Kong	Buen salario factor más valorado
	Arnett <i>et al.</i> (2002)	Corporación hotel-casino EE.UU.	Relación no significativa entre salario y satisfacción laboral
Eventualidad del contrato	Ball (1988)	Hoteles Británicos	Peso de contratos temporales en el sector hotelero
	Lee-Ross (1995)	6 hoteles temporada 2/3 estrellas	Empleados temporales menos satisfechos
Horas de trabajo	Pavesic y Brymer (1990)	442 graduados en gestión hotelera	Insatisfacción con la remuneración por las horas trabajadas
Antigüedad	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Hoteles de Tailandia	Satisfacción aumenta con antigüedad
	Smith <i>et al.</i> (1996) Lam <i>et al.</i> (2001)	Industrias hoteleras Hoteles de Hong Kong	Satisfacción disminuye con antigüedad
	Frye (2001)	Jamaica (160 hoteles de 5 estrellas)	Antigüedad no influye en satisfacción
Estatus del puesto	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hoteles de Hong Kong	Mayor satisfacción en directivos
	Shinnar (1998)	EE.UU. 200 empleados casino-hotel	No relación entre estatus y satisfacción
Diferencias departamentales	Simons y Enz (1995) Siu <i>et al.</i> (1997) Spinelly y Gray (1998) Shinnar (1998) Singh (1998)	12 hoteles EE.UU. y Canadá Hoteles de Hong Kong 6 hoteles cadena norteamericana EE.UU. 200 empleados casino-hotel Hoteles Las Vegas	Cada dpto. valora distintos aspectos y la satisfacción difiere entre departamentos

Cuadro-resumen 2.

Relación de satisfacción con variables del puesto y la organización

Metodología de la investigación

El estudio empírico realizado se basa en la población de establecimientos hoteleros de cualquier categoría radicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). Andalucía es una de las regiones de España con un mayor potencial turístico. En el año 2005, Andalucía recibió más de 13,6 millones de turistas (españoles, 8,4 millones y extranjeros, 5,2 millones) lo que supuso más de 41,3 millones de pernoctaciones (españoles, 22,4 millones y extranjeros 18,8 millones).

Figura N° 1. Andalucía en España



Mapa 1. Mapa de España dividido por comunidades autónomas (En oscuro, Andalucía)

El diseño de la muestra se ha efectuado utilizando un muestreo aleatorio simple. La selección de dicha muestra se ha realizado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos en Andalucía (estimación media en 2005 según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto de Estadística de Andalucía) de acuerdo con los datos del Cuadro 1. El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2006 y febrero de 2007.

Cuadro 1. Distribución de las plazas hoteleras y del personal. Número de hoteles encuestados

Número de estrellas	Nº de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Nº de hoteles encuestados	Personal encuestado
Una estrellas	242	9.002	803	19	87
Dos estrellas	417	19.685	2.128	37	186
Tres estrellas	436	60.489	7.269	45	590
Cuatro estrellas	355	112.758	16.819	55	1.090
Cinco estrellas	40	11.694	3.529	9	111
TOTAL	1.490	213.628	30.548	165	2.064

Fuente: Elaboración propia según datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto de Estadística de Andalucía.

De acuerdo con el número de personal empleado en la actividad hotelera en Andalucía, 30.548 personas (según datos del año 2005), y utilizando un nivel de probabilidad del 95% y un error de estimación máximo del $\pm 3\%$, el número mínimo de encuestas a realizar sería de 1.700. En este trabajo se presenta un estudio basado en 2.064 encuestas, siendo, por tanto, el margen de error inferior al 3% citado anteriormente.

La metodología propuesta para analizar el grado de satisfacción en las empresas hoteleras consiste en un cuestionario estructurado y cerrado formado por cuatro bloques:

* Bloque 1. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.

* Bloque 2. Satisfacción laboral: motivo de dedicarse a su actividad, ventajas e inconvenientes del trabajo y nivel de satisfacción en una escala de Likert de cinco puntos (1-totalmente insatisfecho a 5-totalmente satisfecho) respecto de una serie de facetas relacionadas con el empleo, así como con el trabajo considerado de forma global. Los ítems relacionados en este apartado se basan en la forma reducida del Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss et al. (1967).

* Bloque 3. Compromiso Organizacional. Este bloque se ha basado en el Organizational Commitment Questionnaire de Porter y Smith (1970), el cual consta de 15 ítems en los que el encuestado debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media de forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es

superior. Existen seis ítems (3, 7, 9, 11, 12 y 15) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, de tal forma que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones.

* Bloque 4. Datos sociológicos del encuestado.

Los cuestionarios se distribuyeron junto una carta de presentación y un protocolo, donde se definían los detalles de la investigación, entre los directores del hotel o de recursos humanos de los establecimientos de la muestra. Estas personas se encargaron de distribuirlos entre los empleados, que cumplimentaron el cuestionario y lo entregaron en sobre cerrado. Posteriormente los cuestionarios se recogieron directamente por los investigadores para asegurar la confidencialidad de la información obtenida.

Con las encuestas recibidas se realizaron dos tipos de análisis. El primero (no incluido en este artículo por razones de espacio) fue un análisis descriptivo de las variables donde se estudió las frecuencias más representativas, como la realización de un estudio sobre la dependencia o independencia de las variables satisfacción general en el trabajo, edad, nivel de estudios, estado civil, tipo de contrato, sexo o nivel académico.

Asimismo, y objeto de desarrollo en este artículo, el segundo análisis consistió en un modelo logístico cuyo objetivo es calcular la probabilidad de que un empleado del sector de la hostelería del área geográfica analizada se encuentre satisfecho con su trabajo en función de sus características socioeconómicas. Por tanto, la variable objeto de estudio es la satisfacción en el trabajo (S.T.), que en un principio tiene cinco posibilidades en la escala de Likert (desde muy insatisfecho a muy satisfecho) y que debe reducirse a una variable dicotómica, tabulada con el valor 1 si está satisfecho y 0 si no está satisfecho con su trabajo. De este modo, se ha utilizado un modelo logit de elección binaria y no multinomial.

Las principales variables predeterminadas manejadas en este tipo de encuesta, y que son significativas, son las siguientes:

- Turno de trabajo, variable cualitativa (asignándole el valor 1 al turno de mañana, 2 al de tarde, 3 al de noche y 4 al rotatorio).
- Nivel académico, tabulada como cinco variables dicotómicas, estudios de bachillerato o inferiores (nacademico = 1), Formación Profesional/Secretariado (nacademico = 2), Estudios universitarios de Grado medio (nacademico = 3), Estudios universitarios de Grado superior (nacademico = 4), y Master o Doctorado (nacademico = 5). La variable referencia es la de Master o Doctorado.
- Edad, dividida en 4 intervalos (16-29 años, 30-39 años, 40-49 años y más de 49 años).

- Sexo del encuestado/a.
- Número de hijos del encuestado/a.
- Salario al mes, dividido en 4 categorías (inferior a 1.000 euros, entre 1.000 y 1.500 euros, entre 1.500 y 2.500 euros, y más de 2.500 euros).
- Antigüedad, número de años trabajando en establecimientos hoteleros.
- Departamento, tabulada como 9 variables dicotómicas, siendo la variable correspondiente al departamento de administración (departamento = 1), el de contabilidad (departamento = 2), el de restaurante/café/catering (departamento = 3), el de recepción/conserjería (departamento = 4), el de mantenimiento (departamento = 5), el de limpieza (departamento = 6), otros departamentos (departamento = 7), el de dirección (departamento = 8) y el de cocina (departamento = 9). La variable de referencia es el departamento de cocina.

El modelo de la estimación aparece en el recuadro siguiente:

$$ST = [1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 \text{ turno}_1 + \beta_2 \text{ turno}_2 + \beta_3 \text{ turno}_3 + \beta_4 \text{ turno}_4 + \beta_5 \text{ nacademico}_1 + \beta_6 \text{ nacademico}_2 + \beta_7 \text{ nacademico}_3 + \beta_8 \text{ nacademico}_4 + \beta_9 \text{ edad} + \beta_{10} \text{ sexo} + \beta_{11} \text{ hijos} + \beta_{12} \text{ salario} + \beta_{13} \text{ antigüedad} + \beta_{14} \text{ departamento}_1 + \beta_{15} \text{ departamento}_2 + \beta_{16} \text{ departamento}_3 + \beta_{17} \text{ departamento}_4 + \beta_{18} \text{ departamento}_5 + \beta_{19} \text{ departamento}_6 + \beta_{20} \text{ departamento}_7 + \beta_{21} \text{ departamento}_8)}]^{-1} + \varepsilon$$

Principales resultados de la investigación

De acuerdo con la metodología señalada en el apartado anterior, el análisis que hemos realizado ha sido un modelo logístico multinomial, el cual aparece descrito en el Cuadro 2 (Anexo).

Con los datos del Cuadro 2 se pueden obtener, sustituyendo los coeficientes en la ecuación del modelo logístico, las distintas probabilidades para cada una de las categorías de la variable satisfacción laboral.

A continuación, vamos a analizar la probabilidad de la categoría más representativa, es decir, la categoría de satisfecho, ya que, según nuestro estudio, el 38,2% de los empleados encuestados estaban satisfechos con su trabajo.

Cuadro 2. Modelo logit de elección múltiple. Estimaciones de los parámetros.

VARIABLE	MUY INSATISFECHO		INSATISFECHO		INDIFERENTE		SATISFECHO		MUY SATISFECHO	
	Coefficiente	Desv. estándar	Coefficiente	Desv. estándar	Coefficiente	Desv. estándar	Coefficiente	Desv. estándar	Coefficiente	Desv. estándar
INTERSECCIÓN	-1,734	0,1294	5,714	1,3998	5,923	1,0246	-1,937	0,4221	4,392	1,2074
ANTIGÜEDAD	-0,003	0,0004	0,002	0,0004	-0,004	0,0001	-0,008	,0006	-0,008	0,0002
SALARIO	-0,752	0,1412	-0,694	0,2422	-0,001	0,0002	-0,402	,0555	0,156	0,0228
EDAD	1,225	0,2851	-0,194	0,0356	0,615	0,1174	2,372	,4542	0,631	0,1177
HIJOS	0,053	0,0025	0,703	0,2288	-0,071	0,0113	0,044	,0386	-0,255	0,1118
[SEXO=1]	0,877	0,0431	-2,205	0,5108	-0,577	0,1249	0,565	,0750	1,134	0,2346
[TURNO=1]	0,691	0,2304	1,819	0,9046	-0,024	0,0044	-0,680	0,2164	-1,007	0,2467
[TURNO=2]	-3,220	1,7981	-1,054	0,6681	-1,694	0,5095	-3,022	1,1272	-3,041	0,5621
[TURNO=3]	-3,487	1,2991	0,374	0,0808	-3,276	0,9613	-3,712	0,7616	-3,782	0,5176
[TURNO=4]	0,311	0,0513	1,895	0,6975	-1,577	0,3424	-1,370	0,1988	-2,019	0,4231
[NACADEMICO=1]	-2,102	0,6320	-4,415	1,1538	-2,909	0,2706	-4,262	1,9583	-3,626	0,8703
[NACADEMICO=2]	-0,516	0,0510	-0,857	0,0291	0,569	0,0779	0,176	0,0093	-0,027	0,0071
[NACADEMICO=3]	0,049	0,0136	0,298	0,0158	-1,910	0,6317	-1,523	0,5103	-3,315	0,5644
[NACADEMICO=4]	0,025	0,0021	0,356	0,0323	-2,4672	0,7217	-0,987	0,6341	-2,456	0,8742
[DEPARTAMENTO=1]	-4,474	2,1792	-9,544	2,3307	-5,070	1,2000	-6,014	2,2142	-5,978	1,3186
[DEPARTAMENTO=2]	-3,050	1,0110	-2,134	0,9961	-4,245	1,4741	-3,271	0,4002	0,119	0,0509
[DEPARTAMENTO=3]	1,894	0,7501	-1,829	0,9039	-0,690	0,0871	1,430	0,3957	1,564	0,3890
[DEPARTAMENTO=4]	0,186	0,0808	-6,046	1,3368	-1,785	0,3860	-1,126	0,3165	0,316	0,0868
[DEPARTAMENTO=5]	3,518	1,2221	-7,657	1,8549	-4,414	0,9889	-4,125	1,3178	-3,433	0,1910
[DEPARTAMENTO=6]	-3,879	1,6068	-7,369	1,2440	-3,690	0,6877	-3,012	0,3093	-0,923	0,0900
[DEPARTAMENTO=7]	-0,587	0,0116	-6,475	1,8603	-1,183	0,4013	-0,195	0,0069	1,271	0,9019
[DEPARTAMENTO=8]	-4,133	2,1995	-8,417	2,3281	-7,605	1,3314	-4,460	0,4086	-4,368	1,2070

* Siendo los contrastes de la razón de verosimilitud significativos al 1%. Fuente: Elaboración propia

4.1. Modelo logit para determinar la probabilidad del nivel de satisfacción en la categoría “satisfecho”

De acuerdo con formulación explicada en el apartado de metodología, los resultados para el nivel de satisfacción en la categoría satisfecho serían los siguientes:

$$ST = [1 + e^{-(-1,937 - 0,680 \text{ turno}_1 - 3,022 \text{ turno}_2 - 3,712 \text{ turno}_3 - 1,370 \text{ turno}_4 - 4,262 \text{ nacademico}_1 + 0,716 \text{ nacademico}_2 - 1,523 \text{ nacademico}_3 - 0,987 \text{ nacademico}_4 + 2,372 \text{ edad} + 0,565 \text{ sexo} + 0,044 \text{ hijos} - 0,402 \text{ salario} - 0,008 \text{ antigüedad} - 6,014 \text{ departamento}_1 - 3,271 \text{ departamento}_2 + 1,430 \text{ departamento}_3 - 1,126 \text{ departamento}_4 - 4,125 \text{ departamento}_5 - 3,012 \text{ departamento}_6 - 0,195 \text{ departamento}_7 - 4,460 \text{ departamento}_8)}]^{-1} + \varepsilon$$

Del modelo anterior podemos obtener las siguientes conclusiones:

A. Los trabajadores con más edad tienen mayor probabilidad de estar más satisfechos con su trabajo, como se puede observar por el signo positivo del coeficiente correspondiente (2,372). Ello puede ser debido a que el 92% de los titulados universitarios que trabajan en el sector de la hotelería tienen menos de 39 años y son, debido a que el trabajo que realizan no es acorde con el nivel de estudios que poseen, lo más insatisfechos con su empleo. Este dato refuerza por planteado por Sarker et al. (2003) y Frye (2001) en el sentido de que los jóvenes suelen tener un mayor grado de insatisfacción. En estos trabajos de campo se establecía una relación lineal creciente de acuerdo con la edad.

B. Sólo un departamento, el tercero (que corresponde a restaurante, cafetería y catering), tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de estar muy satisfecho con el trabajo que realizan, como se puede observar por el signo también positivo del coeficiente correspondiente (1,430). Sin embargo, el resto de los departamentos no están satisfechos, destacando, en sentido negativo, el departamento de administración (identificado en el modelo anterior con la notación departamento1), que tienen una probabilidad muy baja de estar satisfechos dado su coeficiente negativo y elevado (-6.014). En nuestra opinión, esta conclusión también refuerza los datos de la literatura científica existente en el sentido de que los empleados de cada departamento valoran distintos aspectos y su satisfacción depende de otros parámetros.

C. En la variable turnos, todos sus parámetros son negativos. Ello disminuye la probabilidad de que los trabajadores que realicen los mismos estén muy

satisfechos. En este sentido, los trabajadores del turno de noche son los que obtendrían probabilidades más bajas de estar satisfechos al ser su coeficiente mayor (-3,712).

D. La variable sexo tiene una probabilidad positiva de estar satisfecho. Así los varones tienen mayor probabilidad de estar satisfechos que las mujeres (coeficiente 0,565). Ello es debido a que en las correlaciones bivariadas la variable salario y sexo están muy relacionadas (sexo, salario = 0.89), siendo la mujer la que obtiene unos salarios más bajos. En este sentido, nuestros resultados no refuerzan los resultados de anteriores estudios (Shinnar, 1998; Frye, 2001; y Jabulani, 2001) en el sentido de que estos estudios consideran que no existe una relación entre el género y la satisfacción laboral, mientras que en nuestra investigación los datos concluyen que sí existe.

E. La variable número de hijos tiene un efecto positivo, pero muy leve, sobre la probabilidad de estar satisfecho con el trabajo, debido a su bajo coeficiente ($b_{11} = 0.044$). Así, a medida que la persona encuestada tienen más hijos se incrementa ligeramente el nivel de satisfacción. En nuestra opinión, ello se debe a que las personas con cargas familiares se vuelven menos exigentes con su trabajo.

F. El salario influye negativamente sobre la probabilidad de estar satisfecho. Así, el salario es el principal inconveniente en el sector de la hostelería, ya que los salarios que se pagan son bajos. En nuestro estudio, el 66,9% de los encuestados gana menos de 1.000 euros, un 27% entre 1.000 y 1.500 euros y sólo un 1,7% más de 2.500 euros, cifras bastante bajas en comparación con la duración de la jornada laboral y el nivel académico que poseen los trabajadores.

G. La antigüedad tiene un efecto negativo, pero casi imperceptible debido a que es un valor muy cercano a cero ($b_{13} = -0.008$). Ello implica que los trabajadores que permanecen más tiempo en el hotel tienen una menor probabilidad de estar satisfechos, aunque también hay que destacar que éstos son los que tienen menor nivel de formación (correlaciones bivariadas antigüedad, nivelacademico = -0.95). En nuestro estudio hemos detectado que a mayor antigüedad en la empresa, también es menor el nivel de formación.

H. Todos los niveles académicos tienen efectos negativos sobre la probabilidad de estar satisfecho en su trabajo, excepto el que corresponde a personas con nivel de estudios de formación profesional o secretariado. En nuestra opinión, estas personas tienen mejor cumplidas las expectativas de la formación

recibida y el trabajo desempeñado. Sin embargo las personas con estudios de bachiller o inferiores son los que menos satisfechos se encuentran con su trabajo (es decir, tienen un coeficiente negativo más elevado dentro de la categoría nivel académico), debido a que realizan los trabajos que reciben la remuneración más baja y con más horas de trabajo. Hay que destacar dentro del nivel académico a los licenciados y diplomados. Así, los primeros tienen un coeficiente negativo más pequeño que los diplomados lo cual significa que los licenciados obtienen probabilidades de estar satisfechos ligeramente superiores a los diplomados -aunque en ambos grupos son bajas por sus coeficientes negativos- debido a que algunos licenciados ocupan cargos de dirección y jefes de departamento, frente al colectivo de los diplomados que no suelen optar a ellos. En nuestra opinión, el grado de insatisfacción procede de que ambos colectivos consideran que su trabajo no está suficientemente reconocido ni por el puesto desempeñado ni por el salario recibido.

En el Gráfico 1, y de acuerdo con las estimaciones anteriores, se ha realizado una simulación en base a los intervalos más representativos de la muestra, para calcular la probabilidad de satisfacción de un individuo, tanto hombre como mujer, que pertenezca al primer intervalo de edad, ya que este intervalo es el que más personas contiene de la muestra analizada (39,1%), que trabaje en los departamentos con una mayor proporción de empleados (recepción, 31,2%; restaurante, 21,3%; limpieza, 20,7%; o administración, 3%), que tenga un turno rotario (el 53,9% de los trabajadores tienen este tipo de turno) y cuyo salario esté en el primer intervalo, menos de 1.000 euros (un 66,9% de los encuestados).

Así, en el mismo gráfico se puede observar que en los cuatro departamentos más representativos, donde se concentran el 76,2% de los trabajadores, el varón está más satisfecho que la mujer, siendo los trabajadores del departamento de restaurante y cafetería los que tienen mayor probabilidad de estar muy satisfechos (65,8%).

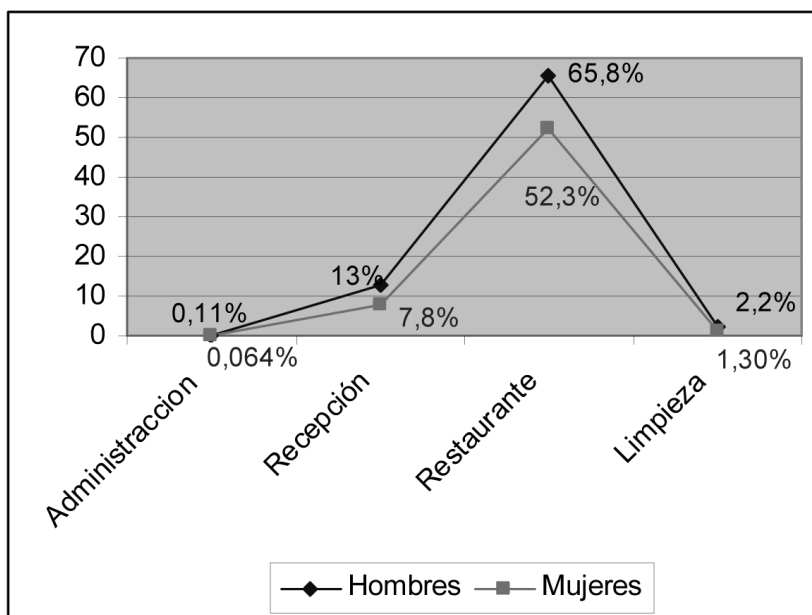


Gráfico 1. Simulación de probabilidad de satisfacción por departamentos

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La competitividad y globalización que caracteriza al mundo empresarial en la actualidad obliga a tener en cuenta la gestión de intangibles como elemento clave de la gestión organizativa. Es indudable la importancia que ostenta el capital humano entre dichos intangibles, especialmente a la hora de valorar el crecimiento de la empresa. En este sentido, es necesario prestar una especial atención a este capital puesto que puede convertirse en fuente de ventaja competitiva. Por todo ello, el bienestar del empleado deviene en estrategia empresarial, lo que origina la imprescindible necesidad del análisis de la satisfacción laboral como fuente de información primordial para una buena gestión de los recursos humanos.

En este sentido, los incrementos de productividad y la mejora en las condiciones de vida y trabajo, planteados como algunos de los objetivos de la revisada Agenda de Lisboa de la Unión Europea, pasan por el estudio de la opinión de los empleados acerca de su situación laboral. Numerosos estudios confirman la relación entre la satisfacción del

empleado y menores tasas de rotación, absentismo o, incluso, mejoras en el desempeño empresarial.

Un sector en el que resulta innegable la idoneidad de un estudio de este tipo es el hotelero, en tanto que, como empresa de servicios, una buena atención al cliente es objetivo de obligado cumplimiento. Y según se desprende de la literatura científica, la satisfacción del empleado conlleva a su motivación a la hora de prestar un mejor servicio y un mayor deseo de ofrecer una atención de calidad a los clientes.

Por lo que respecta al análisis empírico realizado en este trabajo, se ha detectado un amplio porcentaje de empleados hoteleros con edad inferior a 30 años e, igualmente, un número elevado de titulados universitarios. Es por ello que la gestión de recursos humanos de este sector ha de considerar que, al contar con una plantilla con un elevado nivel formativo y mayoritariamente joven, disfruta de un capital humano con un potencial muy importante de cara al desarrollo futuro del sector. Debe, por tanto, valorar este intangible clave a la hora de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y prestar especial atención al bienestar del empleado, reduciendo los niveles de rotación tan elevados de la industria hotelera que pueden conducir a costes de oportunidad indeseados.

Finalmente, consideramos que localizar los factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados y potenciarlos parece aún un reto pendiente para la mayoría de las empresas de servicios y que, por tanto, es necesario continuar trabajando en esta línea.

Bibliografía

- Arnett, D. B.; Laverie, D. A. y McLane, C. (2002). "Using job satisfaction and pride as internal marketing tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n° 43 (2), pp. 87-96.
- Ball, R. M. (1988). *Seasonality in the UK. Labour Market*, Vermont, Avebury, Vermont.
- Charles, K. y Marshall, L. (1992). "Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n° 4 (3), pp. 25-29.
- Frye, W. D. (2001). "An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type". Tesis Doctoral.
- George, W. R. (1990). "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, n° 20, pp. 63-70.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: Theory of Careers*, Nueva York, Prentice-Hall.
- Hopkins, A. H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*, Totowa, Rowman & Allanheld.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Nueva Yor, Harper.
- Ivancevich, J. M. y Dononnelly, J. H. (1968). "Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners", *Personnel Journal*, n° 47, pp. 172-177.
- Jabulani, N. (2001). "An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica", Tesis Doctoral.
- Kokko, J. y Guerrier, Y. (1994). "Overeducation, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel recepcionists", *International Journal of Hospitality Management*, n° 13 (4), pp. 375-386.
- Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001). "An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, n° 22, pp. 157-165.
- Lee-Ross, D. (1995). "Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers", *The Service Industries Journal*, 15, 3, 295-314.
- Linz, S. J. (2003). "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, 24, 6, 626-645.
- Michalos, A. C. (1986). "Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: A review and preview", en Andrews, F. M. (Eds), *Research on the quality of life*. Ann

Arbor, Survey Research Center Institute, Michigan.

Mumford, E. (1976). *Work design and Job satisfaction*, Manchester, Business School.

Pavesic, D. V. y Brymer, R. A. (1990). "Job satisfaction: what's happening to the young managers?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30, 4, 90-96.

Porter, L.W. y Smith, f. J. (1970). "The etiology of organizational commitment", Unpublished paper, University of California.

Rahman, M. y Sanzi, A. (1995). "A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (MAS) in CPA firms", *Journal of Management Issues*, 7, 3, 290-305.

Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.

Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteeputich, P. (2003). "The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18, 7/8, 745-758.

Seashore, S. E. (1974). "Job satisfaction as an indicator of the quality of employment", *Social Indicators Research*, 1, 2, 135-168.

Shinnar, R. S. (1998). *The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment*. Tesis Doctoral.

Simon, T. y Enz, C. A. (1995). "Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, 1, 20-27.

Singh, J. (1998). "Use of leadership practices by the managers and their impact on the job satisfaction of employees in the hotel industry", Tesis Doctoral.

Siu, V.; Tsang, N. y Wong, S. (1997). "What motivates Hong Kong's hotel employees?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, 5, 44-49.

Smith, K.; Gregory, S. R. y Cannon, D. (1996). "Becoming an employer of choice: assesing commitment in the hospitality workforce", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, 6, 3-9.

Spinelli, M. A. y Canavos, G. C. (2000). "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 6, 29-33.

Spinelli, M. A. y Gray, G. R. (1998). "Employee satisfaction: are there differences among departments in the same hotel?" *Compensation & Benefits Management*, 14, 4, 12-16.

Ulmer, D. L. (1987). "Job satisfaction of community hospital educators", *Dissertation Abstracts International*, 49.

Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W. y Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota, Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Wong, S.; Siu, V. y Tsang, N. (1999). "The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators", *Contemporary Hospitality Management*, 11, 5, 230-244.

Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing*, Nueva York, McGraw-Hill.